



УДК 35:005.591.4](477):061.1ЄС

РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ЗА ЄВРОПЕЙСЬКИМ ЗРАЗКОМ: ВІД ЗАДУМІВ ДО РОЗЧАРУВАНЬ

М. Є. Чулаєвська,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри глобалістики, євроінтеграції та управління національною безпекою, Національна академія державного управління при Президентові України

У статті розкрито особливості впливу Угоди про асоціацію на проведення внутрішніх реформ в Україні, зокрема реформи державного управління, державної служби. Проведено аналіз принципів співпраці України і ЄС, утілення яких прямо впливає на трансформації в системі вітчизняного державного управління, і має привести до підвищення ефективності її функціонування. Автор пропонує власну класифікацію цих принципів за такими видами: загальні, галузеві та спеціальні. У статті розглянуто положення Угоди про асоціацію, які наділяють ЄС важелями впливу на здійснення внутрішніх реформ в Україні; проаналізовано перебіг трансформацій державного управління та подано різні підходи до реформування державної служби в Україні, а також охарактеризовано новий закон про державну службу, у результаті чого проведено порівняльний аналіз втілених змін.

Ключові слова: Угода про асоціацію, ЄС, управління, реформа, принципи, державна служба.

М. Y. Chulaievska,

Cand. Scie. (in public administration), Professor Assistant of globalization, European Integration and National Security Management Department, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

PUBLIC ADMINISTRATION REFORM IN UKRAINE ACCORDING TO THE EUROPEAN MODEL: FROM PLANS TO FRUSTRATIONS

The article shows specific of influence of the Association Agreement on internal reforms in Ukraine, including the reforms of public administration, public service. The article analyzes the principles of cooperation between Ukraine and the EU, the implementation of which has directly affect on transformation of the system of national governance, and should lead to improve its. The author offers his own classification of these principles: general, branch and special. The article describes the provisions of the Association Agreement, which give to EU power to influence on internal reforms in Ukraine. The author gives analysis of the progress of transformation of public administration, different approaches to civil service reform in Ukraine and characteristics of the new law on public service. As a result the author compares planned and implemented changes.

Key words: Association Agreement, EU, public administration, reform, principles, public service.

М. Е. Чулаевская,

кандидат наук государственного управления, доцент кафедры глобалистики, евроинтеграции и управления национальной безопасностью, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

РЕФОРМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ ПО ЕВРОПЕЙСКОМУ ОБРАЗЦУ: ОТ ЗАМЫСЛОВ К РАЗОЧАРОВАНИЯМ

В статье раскрыты особенности влияния Соглашения об ассоциации на проведение внутренних реформ в Украине, в частности реформ государственного управления, государственной службы. Проведен анализ принципов сотрудничества Украины и ЕС, воплощение которых напрямую влияет на трансформации в системе отечественного государственного управления, и должно привести к повышению эффективности ее функционирования. Автор предлагает собственную классификацию этих принципов на такие виды: общие, отраслевые и специальные. В статье рассмотрены положения Соглашения об ассоциации, наделяющие ЕС рычагами влияния на осуществление внутренних реформ в Украине; проанализирован ход трансформаций государственного управления и представлены различные подходы к реформированию государственной службы в Украине, а также охарактеризован новый закон о государственной службе, в результате чего осуществлено сравнение запланированных и воплощенных изменений. *Ключевые слова:* Соглашение об ассоциации, ЕС, государственное управление, реформа, принципы, государственная служба.

Постановка проблеми. Реформа державного управління стала однією з тих, що заплановані низкою актів національного законодавства, а також домовленостями між Україною і ЄС. Європейський Союз намагається максимально долучитися до проведення внутрішніх реформ в Україні, зокрема в контексті впровадження європейських стандартів і принципів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання реформи державного управління, яке є важливим, актуальним і постійно зазнає змін, присвячена низка публікацій вітчизняних науковців, експертів, практиків, серед яких М.Білинська, Ю.Ковбасюк, О.Оболенький, С.Коник, В.Пекар, О.Радчук, С.Телешун та ін.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Вплив ЄС на здійснення внутрішніх реформ в Україні є безпрецедентним у вітчизняній практиці. З прийняттям нового законодавства виникає потреба його аналізу на відповідність потребам суспільства і вимогам Європи.

Мета цієї статті – розкрити особливості втілення реформи державного управління за умов впливу ЄС.

Виклад основного матеріалу. Завдяки підписанню в 2014 р. Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [11] (далі – Угода про асоціацію; Угода) справляється вагомих вплив на систему управління і статус державного службовця в Україні. Насамперед, можна згадати принципи співпраці між Україною і ЄС, які прямо або опосередковано впливають на вітчизняне державне управління, що прописані в Угоді про асоціацію. Ці принципи можна поділити на три основних види: загальні, галузеві, спеціальні.

Загальні принципи співпраці містяться в преамбулі та першому розділі Угоди. Вони полягають у тому, що Україна визнає свою відданість демократичним принципам, верховенству права, належному врядуванню, правам людини і основоположним свободам, різноманітності, людської гідності та вільної ринкової економіки. Далі в преамбулі передбачається, що політична співпраця України з ЄС має здійснюватися за умов дотримання основних принципів солідарності, взаємної довіри, спільної відповідальності й партнерства, а також сталого розвитку і зеленої економіки. Розділ I Угоди, по суті, деталізує та конкретизує застосування загальних принципів співпраці. Так, зазначено, що повага до принципу верховенства права має формувати основу внутрішньої та зовнішньої політики України, а належне врядування, боротьба з корупцією, боротьба з різними формами транснаціональної ор-

ганізованої злочинності й тероризмом, сприяння сталому розвитку й ефективній багатосторонності є головними принципами для посилення відносин між Україною та ЄС.

Галузеві принципи спрямовані на зміну системи органів управління відповідно до певних сфер та галузей, визначених Угодою про асоціацію, зокрема: юстиція, свобода та безпека, рибальство, лісництво, оподаткування, захист навколишнього середовища, надання та використання обмежених ресурсів тощо. Наприклад, в останньому випадку передбачено обов'язок України забезпечити, щоб будь-які процедури, передбачені для надання та використання обмежених ресурсів, зокрема частоти, номери та права доступу, застосовувалися на принципах об'єктивності, пропорційності, вчасності, прозорості та недискримінаційності, а також відкритості для громадськості (ст. 119). При цьому Україна зобов'язана забезпечити ефективне управління радіочастотами, застосовувати доцільні та прозорі процедури призначення цих частот з метою оптимізації їх використання та сприяння розвитку конкуренції. У сфері юстиції, свободи та безпеки Україна зобов'язується надавати особливого значення утвердженню верховенства права та укріпленню демократичних інституцій усіх рівнів у сфері управління загалом та правоохоронних і судових органів зокрема, що покладає обов'язок на Україну вживати заходів для зміцнення судової влади, підвищення її ефективності, гарантування її незалежності та неупередженості і боротьби з корупцією. Співробітництво України з ЄС у сфері міграції і притулку взагалі полягає, насамперед, у підвищенні ефективності управління кордонами. Реформи правоохоронного та судового секторів, заплановані урядом України, якраз і відбуваються у форматі втілення на практиці цих принципів.

У сфері торгівлі абсолютна більшість принципів регламентує діяльність органів управління, які спрямовані на забезпечення вільної конкуренції, ринкової економіки, вільної торгівлі: застосування національного режиму (ст. 148), скасування всіх мит, зборів і платежів (ст. 27–33), можливості вжиття спеціальних заходів (ст. 44), одночасного незастосування (ст. 45 біс), застосування меншого мита (ст. 49), визначення еквівалентності (ст. 66), нерозголошення конфіденційної інформації та захист інформації (ст. 107, 139, 301), ефективне регулювання (ст. 127), вільної та неспотвореної конкуренції (ст. 148, 254), захист авторського права (ст. 180) та ін.

Управління в галузі державних фінансів спрямовується на забезпечення розвитку бюджетної

політики і надійних систем внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту, що базуються на міжнародних стандартах, а також відповідають основоположним принципам підзвітності, прозорості, економності, ефективності, результативності та належного фінансового управління. З метою вдосконалення управління державними фінансами ЄС надаватиме Україні інформацію та ділитиметься досвідом і кращою практикою у таких сферах, як: бюджетна політика (зокрема щодо розвитку системи середньострокового бюджетного прогнозування/планування, удосконалення програмно-цільових підходів у бюджетному процесі й аналізі ефективності та результативності виконання бюджетних програм; покращання обміну досвідом та інформацією з питань планування і виконання бюджету та стану державного боргу), внутрішній контроль (імплементация стандартів і методик Міжнародної організації вищих органів фінансового контролю (INTOSAI), а також обмін найкращими практиками ЄС у галузі зовнішнього контролю та аудиту державних фінансів з особливим акцентом на незалежності відповідних органів), зовнішній аудит (розвиток системи державного внутрішнього фінансового контролю шляхом гармонізації з міжнародно-визнаними стандартами ((Інститут внутрішніх аудиторів (ІА)), Міжнародна федерація бухгалтерів ((ІFAC), INTOSAI)) та методологіями, а також обмін найкращою практикою ЄС щодо внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в державних органах), боротьба з шахрайством (удосконалення методів, спрямованих на припинення шахрайства і корупції та запобігання цим явищам у сферах, що охоплюються главою 3 розділу V «Економічне та галузеве співробітництво», зокрема співробітництво між відповідними адміністративними органами).

Спеціальні принципи містяться в положеннях, які регулюють галузеву співпрацю України і ЄС, проте вони є характерними для різних сфер співпраці й постійно повторюються, до них можна віднести: проведення консультацій (ст. 50 бiс), обмін інформацією (ст. 67, 107, 155, 210), ефективне регулювання (ст. 127), адміністративну співпрацю (ст. 37–38), чесність (ст. 76), недискримінацію (ст. 120, 148, 288), мораль (ст. 193, 217), справедливість (ст. 241), процесуальну справедливість та право на захист (ст. 255), юридичну визначеність і право на справедливий суд (ст. 23), пропорційність (ст. 76, 151), передбачуваність (ст. 76, 337), взаємність (ст. 337). Особливого значення надається принципу прозорості, який згадується чи не найчастіше (наприклад ст. 41, 47, 67, 76, 107, 127, 148, 151, 155, 210, 263, 337, глава 12 та ін.).

Згадані принципи не є аморфними чи абстрактними, їх тлумачення та роз'яснення містяться в тексті Угоди про асоціацію. Якщо ж воно відсутнє, то суть принципів може бути роз'яснена крізь призму права ЄС. Стаття 264 передбачає, що тлумачення норм Угоди має відбуватися відповідно до Договору про функціонування Європейського Союзу, зокрема відповідної судової практики Суду Європейського Союзу, а також відповідного вторинного законодавства, рамкових положень, керівних принципів та інших чинних адміністративних актів ЄС Союзу, крім випадків, коли йде пряме посилання на норми міжнародного характеру. У 2015 р. Вищий адміністративний суд України дав роз'яснення головам апеляційних адміністративних судів, де звернув увагу на те, що визначення компетенції та функцій Суду ЄС «означає, що рішення, ухвалені цим Судом, є обов'язковими передусім для сторін спору та можуть мати прецедентний характер у рамках правової системи Європейського Союзу, зокрема використовуватися самим Судом та судовими органами держав – членів Європейського Союзу під час застосування норм права Європейського Союзу» [5]. Одночасно ВАС України зазначив, що «враховуючи європейський напрямок розвитку України та мету прийняття Закону України від 18 березня 2004 року № 1629-IV «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу», а також початок дії Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, правові позиції, сформульовані у рішеннях Європейського суду справедливості, можуть ураховуватися адміністративними судами як аргументація, міркування стосовно гармонійного тлумачення національного законодавства України згідно з ustalеними стандартами правової системи Європейського Союзу» [5].

Отже, усім управлінням сьогодні треба бути готовими до того, що в адміністративному суді законодавство України буде тлумачитися в контексті чинних норм і принципів права ЄС. Це дає додаткові чи, навіть, необмежені можливості для впровадження європейських принципів і стандартів у сферу державного управління України. При цьому, як свідчить практика, Європейський Союз бере дуже активну участь у реформуванні державної служби та системи державного управління в Україні (особливо, упродовж 2014–2015 рр.), надає фінансову та фахову допомогу, веде агресивну (наполегливу) політику в переговорах.

Таке право ЄС отримав відповідно до ст. 6 Угоди про асоціацію, яка передбачає, що Україна і ЄС запроваджують діалог з питань внутрішніх

реформ. Цей діалог, насамперед, полягає в тому, що ЄС отримує можливість справляти вплив на зміни та реформи в системі органів управління України, формування та втілення її внутрішньої політики, а також – надавати фінансування на такі реформи. А ст. 287 вимагає від України підтримувати регулятивну якість і виконання, у тому числі шляхом обміну інформацією і передовим досвідом з ЄС щодо відповідних процесів регулятивних реформ та оцінок регулятивного впливу. При цьому мають дотримуватись і розвиватись принципи належної поведінки в управлінні. Із ст. 76 випливає, що процес прийняття рішень органами управління має бути стабільним та всеохоплюючим, а положення і процедури мають бути пропорційними, прозорими, передбачуваними, недискримінаційними, об'єктивними.

Треба враховувати, що в Угоді про асоціацію існує низка положень, з яких випливає необхідність *створення нових органів управління в Україні, або ж наділення новими повноваженнями вже існуючих*. Наприклад, у сфері державних закупівель передбачається, що Україна має визначити центральний орган виконавчої влади, відповідальний за економічну політику, наділений повноваженнями щодо забезпечення послідовної політики в усіх аспектах, пов'язаних із державними закупівлями. Стаття 378 передбачає поглиблене співробітництво з метою покращення адміністративної структури України для сприяння діяльності суб'єктів господарювання. Низка положень спрямована на розвиток в Україні антикризового управління, насамперед з метою реагування на глобальні й регіональні виклики та основні загрози.

Реформа державної служби передбачена в коаліційній угоді (ст. 12–13) [3], підписаній усіма фракціями більшості після дострокових виборів до парламенту наприкінці 2014 р. Більше того, про її проведення йдеться в президентському Указі від 12 січня 2015 р. «Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2020» (п. 1 абз. 3) [12].

«Пріоритети розвитку кадрової політики в державному управлінні закріплені Президентом України в Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки, якою визначені шляхи і засоби професіоналізації державної служби, запровадження технологій управління персоналом на противагу існуючим регламентам роботи з кадрами. Національним агентством України з питань державної служби розроблено Концепцію Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року, метою якої є реалізація державної політики щодо управління

потенціалом державних службовців, модернізації інструментів, процедур та стандартів діяльності органів виконавчої влади» [10].

Аналізуючи Програму уряду України на 2015–2016 роки [8], можна простежити, що ця Програма чітко перекликається з основними положеннями Угоди про асоціацію. Так, нова політика державного управління, виписана другим пунктом Програми, ґрунтується на чотирьох принципах – дебіюрократизації, децентралізації, дерегуляції та відповідальності.

Сфокусуємо увагу на таких суттєвих аспектах, про що йдеться далі.

Дерегуляція та зменшення кількості точок дотику бізнесу та держави: запровадження регуляторної моделі, що передбачає кількість та функції контролюючих органів відповідно до стандартів ЄС та Угоди про асоціацію; завершення зменшення кількості контролюючих органів з 56 до 28, функцій – з 1032 до 680 (перше півріччя 2015 р.), приведення кількості контролюючих органів та їх функцій у повну відповідність з європейськими стандартами (2016 р.); сприяння прийняттю нових нормативно-правових актів у сферах: ліцензування, оцінки відповідності, метрології, стандартизації, які спрямовані на створення можливостей для імплементації Угоди.

Децентралізація та регіональний розвиток, максимальне передавання функцій на місцевий рівень: передавання органам місцевого самоврядування додаткових бюджетних повноважень і стабільних джерел доходів; відкриття на місцях «прозорих офісів». Скорочення кількості державних службовців на 10%, відповідне збільшення заробітної плати (2015–2016 рр.).

Оновлення державних кадрів: забезпечення виконання Закону України «Про очищення влади»; розроблення та сприяння прийняттю у новій редакції Закону України «Про державну службу»; конкурсний відбір на новій основі; запровадження персональної відповідальності державних службовців.

Запровадження електронного урядування: надання електронних безконтактних послуг; електронна ідентифікація та електронний підпис громадянина; відмова від паперового документообігу; розроблення та сприяння прийняттю закону про єдину систему електронної взаємодії; розроблення та сприяння прийняттю закону про відкриті дані.

Наступним пунктом є *нова антикорупційна політика*, відповідно до якої, наприклад, передбачено Єдиний електронний реєстр декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру державних службовців; відкрито інфор-

мацію про кінцевих вигодонабувачів юридичних осіб та інформації про зареєстровані права на нерухоме майно (майнові реєстри); створено правову основу для реформування судової системи; забезпечено доступ до правосуддя – спрощений порядок розгляду цивільних та господарських справ. На додаток, нова економічна політика передбачає об'єднання податкової та бухгалтерської звітності, гармонізацію її з міжнародними стандартами фінансової звітності.

ЄС наполягає на тому, що реформи мають здійснюватися для чіткого розмежування між політичною посадою і посадою державного службовця, уведення відкритої процедури відбору, що ґрунтується на заслугах, на всі посади державної служби, а також закладання майбутніх рамок для справедливої і прозорої системи заробітної плати у сфері державної служби, зменшення надлишкових функцій і надлишкової кількості співробітників сфери державного управління; залучення найкращих талантів [9].

На думку провідних експертів у сфері державного управління, «для створення сервісної держави необхідна оптимізація державного управління і насамперед упорядкування системи та структури органів виконавчої влади за функціональним принципом. Без чіткого визначення, хто відповідальний за формування політики, безпосередньо адміністрування суспільних проектів, управління об'єктами державної власності чи якісне надання публічних послуг, неможлива асоціація між Україною і ЄС, упровадження стандартів сучасного ефективного публічного управління» [4, с. 16].

Однак на практиці виявилось, що виконати реформи, передбачені Угодою про асоціацію та Програмою уряду України, надзвичайно складно. Станом на жовтень 2015 р. виникла низка непорозумінь між ЄС та Україною щодо прийняття та виконання тих чи інших нормативно-правових актів. Так, на думку Голови Представництва ЄС в Україні, «новий Закон України «Про державну службу» є ключовим для створення сприятливого середовища для реформ у системі державного управління... Проект закону враховує міжнародний досвід і принципи державного управління, що їх застосовують у ЄС і у країнах Організації економічної співпраці і розвитку. Також цей проект пропонує ефективні рішення для розв'язання головних проблем, з якими наразі стикнулася державна служба України» [9]. Водночас «в Адміністрації Президента запропонували відкликати урядовий законопроект № 2490 «Про державну службу», мотивуючи це нібито наявністю претензій до документа з боку ЄС» [6]. Дехто з аналітиків навіть назвав 2015 р.

«роком змарнованих надій» [7]. Однак ЄС і Україні вдалося домовитися щодо продовження роботи над існуючим законопроектом у Верховній Раді України. У результаті прийнятий у грудні 2015 р. Закон [2] визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої державної служби, яка має функціонувати в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу на конкурсній основі до державної служби. Цим Законом упроваджується відповідно до європейського досвіду посада державного секретаря міністерства, і встановлюється, що державна служба полягає не тільки у формуванні та забезпеченні виконання державної політики, а у її наданні адміністративних послуг. Однак до питання справедливої і прозорої системи заробітної плати у сфері державної служби, у тому числі нарахування пенсій, доведеться вернутись ще не одноразово, адже на даному етапі не вдається досягти консенсусу.

Така ситуація, можливо, є закономірною, адже державні службовці намагаються боротись із нововведеннями, які можуть бути загрозою для них. Водночас потрібно враховувати, що невиконання Україною домовленостей з ЄС, зокрема щодо прийняття закону про державну службу, може нанести фінансові збитки державі у великих розмірах: зайві витрати на утримання надмірно великого апарату державних службовців, продовження фінансування розробки чергових змін до закону та пропозицій для реформи державної служби без практичного їх утілення, а також неотримання фінансової допомоги від ЄС на проведення відповідних реформ. Що ж до скорочення кількості державних службовців, то «за 2014–2015 рік було звільнено всього близько 35 тисяч чиновників (з 330 до 295 тисяч)» [5], а люстрацію пройшло 760 (!) осіб [1].

Заступник глави АП Дмитро Шимків «назвав серед критично невиконаних рішень такі: не затверджено Стратегію реформування державного управління, що означає: фінансова допомога від ЄС не буде надана з 01 січня, хоча за умови затвердження Стратегії може бути надана з 01 квітня; не прийнятий законопроект «Про державну службу», що є умовою отримання 600 млн євро допомоги від ЄС; не досягнуто консенсусу щодо законопроекту про автономізацію лікарень: законопроекти, підтримані міжнародними організаціями, громадськістю та парламентськими експертами, заблоковані профільним комітетом Верховної Ради, а це означає: початок реформи охорони здоров'я, включно з цільовим кредитом Світового банку, під загрозою;

необхідні для децентралізації єдині державні стандарти надання соціальних послуг, послуг у сфері освіти та охорони здоров'я не розроблені (термін виконання був 10 липня)» [1].

До позитивних зрушень українські експерти [1] відносять такі кроки:

- «Національне антикорупційне бюро (НАБ): перші 70 детективів почали навчання;
- Національне агентство із питань запобігання корупції: конкурсна комісія розпочала відбір кандидатів;
- Антикорупційна прокуратура: створення розблоковано;
- відкриття доступу до суспільно важливої інформації: законопроект прийнято, але не визначено орган державного нагляду;
- фінансування політичних партій та виборчих кампаній: прийнято в першому читанні;
- відкриття реєстрів майна: законопроект прийнято;
- розшук та розпорядження активами, одержаними злочинним шляхом: підготовлено пакет законопроектів;
- онлайн-публікація та перевірка майнових декларацій публічних службовців: розроблено техзадання, триває тендер з вибору підрядника;
- створення національного органу з повернення активів: розроблено законопроекти;
- для завершення підготовки до запровадження безвізового режиму необхідно створити координаційний орган (антикорупційну раду)».

Список використаних джерел

1. Пекар В. «ЗМІ: Порошенко обґрунтував потребу відкликати проект закону про державну службу неправдивою інформацією» [22.09.2015, УНІАН] [Електронний ресурс] / Валерій Пекар. – Режим доступу : <http://www.unian.ua/politics/1130271-zmi-poroshenko-obruntuvav-potrebu-vidklikati-proekt-zakonu-pro-derjavnu-slujbu-npravdivoyu-informatsiyu.html>
2. Верховна Рада України ухвалила Закон «Про державну службу», 10 грудня 2015 [Електронний ресурс] // Офіц. веб-портал ВРУ, Інформаційне управління. – Режим доступу : <http://rada.gov.ua/news/Novyny/121361.html>
3. Угода про коаліцію депутатських фракцій «Європейська Україна» [20 грудня 2015] [Електронний ресурс] // Офіц. веб-портал ВРУ. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0001001-15>
4. Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президенті України : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, А. І. Семенченко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг.

Тобто, по суті, жодних завершених заходів немає. «Тоді як усі вони покликані ще й сприяти боротьбі з корупцією: реформа держслужби: підвищення зарплат та посилення етичних стандартів; децентралізація: реформа Держархбудконтролю, сфера земельних відносин, держзакупівлі; охорона здоров'я: передача закупівлі ліків міжнародним організаціям, автономізація лікарень; освіта: нова система вступу до вишів, впровадження підзвітності вишів; фінсектор: розкриття структури власності банків тощо» [1].

Отже, виконання Угоди про асоціацію відповідно до передбачених принципів дасть можливість вивести державне управління на новий щабель розвитку, забезпечить прозорість, конкурентність роботи державних службовців, залучення максимальної кількості зацікавлених сторін до прийняття рішення, перехід державного управління на ринкові механізми тощо. Однак процес проведення реформ затягується, ведеться затята боротьба між прихильниками та противниками реформ, у цьому процесі активну участь бере і ЄС. Це може говорити на користь запланованих заходів, які мають принести докорінні зміни. Новий Закон України «Про державну службу» став компромісним варіантом і не запровадив усіх запланованих змін, тому впродовж наступних одного-двох років до нього ще доведеться вносити суттєві поправки. Відсутність змін у державному управлінні призведе до низки проблем під час реалізації Угоди про асоціацію.

References

1. UNIAN (2015), Valerii Pekar, «Media : Poroshenko explained the need to withdraw the draft law on civil service untrue information», available at: <http://www.unian.ua/politics/1130271-zmi-poroshenko-obruntuvav-potrebu-vidklikati-proekt-zakonu-pro-derjavnu-slujbu-npravdivoyu-informatsiyu.html> (Accessed 22 september 2015)
2. The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine, Information department (2015), Verkhovna Rada of Ukraine adapt the Law of Ukraine «On Civil Service», available at: <http://rada.gov.ua/news/Novyny/121361.html> (Accessed 10 december 2015)
3. The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Verkhovna Rada of Ukraine of the eighth convocation, Agreement on a coalition of parliamentary groups «European Ukraine», available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0001001-15> (Accessed 10 december 2015)
4. Yu. V. Kovbasiuk, A. I. Semenchenko, Yu. P. Surmin (2015), Instytutsijne zabezpechennia kadrovoi polityky u publichnomu upravlinni: misiia, rol' ta mistse Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry

- ред. д-ра держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2015. – 160 с.
5. Інформаційний лист від 18.11.2014 № 1601/11/10/14-14 Вищого Адміністративного Суду України Головам апеляційних адміністративних судів, 18 листопада 2014 р. [Електронний ресурс] // Вищий адміністративний Суд, офіційний веб-сайт. – Режим доступу : http://www.vasu.gov.ua/sudovapraktika/inf_list/il18_11_2014_1601_11_10_14-14/
 6. Радчук О. Старі гальма нової реформи державної служби [Електронний ресурс] / Олександр Радчук. – Слово і Діло. – 2015. – 23 верес. – Режим доступу : <http://www.slovoidilo.ua/2015/09/23/stattja/polityka/stari-halma-novoyi-reformy-derzhavnoyi-sluzhby>
 7. Порошенко на Нацраді реформ намагався завалити закон про держслужбу, підтриманий ЄС [Електронний ресурс] // Укр. Правда. – 2015. – 21 верес. – Режим доступу : <http://www.pravda.com.ua/news/2015/09/21/7082134/>
 8. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс] : Постанова Верховної Ради України від 11 груд. 2014 р. № 26-VIII // Офіц. веб-портал ВРУ. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/26-19>
 9. Реагуючи на дискусії, що точаться в медіа з приводу Закону про державну службу, Голова Представництва ЄС в Україні Ян Томбінський зробив таку заяву, 22 вересня 2015 [Електронний ресурс] // Представництво ЄС в Україні. – Режим доступу : http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/press_corner/all_news/news/2015/2015-09_22_01_uk.htm
 10. Реалізація нового Закону України (Про державну службу). Розроблення державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року, 12 грудня 2015 [Електронний ресурс] // Офіц. веб-портал: Судова влада в Україні. – Режим доступу : <http://kl.od.court.gov.ua/sud1513/ist/78/>
 11. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, 19 грудня 2015 [Електронний ресурс] // Офіц. веб-портал КМУ. – Режим доступу : [http://www.kmu.gov.ua/kmu/docs/EA/00_Ukraine-EU_Association_Agreement_\(body\).pdf](http://www.kmu.gov.ua/kmu/docs/EA/00_Ukraine-EU_Association_Agreement_(body).pdf)
 12. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015 // Офіц. веб-портал ВРУ. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
- Prezydentovi Ukrainy: nauk. dop. [Institutional support HR policy in public administration: the mission, role and place of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine: Sc. report], NAPA, Kyiv
 5. The official website of the Supreme Administrative Court (2015), Newsletter from 18.11.2014 № 1601/11/10/14-14 of the Supreme Administrative Court of Ukraine to Chairman of administrative courts of appeal, available at: http://www.vasu.gov.ua/sudovapraktika/inf_list/il18_11_2014_1601_11_10_14-14/ (Accessed 18 november 2015)
 6. Slovo i Dilo (2015), Radchuk O., «Old brakes of the new Civil Service Reform», available at: <http://www.slovoidilo.ua/2015/09/23/stattja/polityka/stari-halma-novoyi-reformy-derzhavnoyi-sluzhby> (Accessed 23 September 2015)
 7. Ukrainian Pravda (2015), «Poroshenko tried to fill up the law on civil service, supported by the EU on National Council on reforms», available at: <http://www.pravda.tsom.ua/news/2015/09/21/7082134/> (Accessed 21 September 2015)
 8. The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine «On the Program of the Government of Ukraine», available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/26-19> (Accessed 11 december 2015)
 9. The official website of the EU Delegation in Ukraine (2015), Responding to the debate, which sustained the media about the Law on Civil Service, Head of EU Delegation to Ukraine Ian Tombinskyy made such a statement, available at: http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/press_corner/all_news/news/2015/2015-09_22_01_uk.htm (Accessed 22 september 2015)
 10. The official website of the Judiciary of Ukraine (2015), Implementation of the new law of Ukraine (on Civil Service). The development of state program on the development of public service until 2016, available at: <http://kl.od.court.gov.ua/sud1513/ist/78/> (Accessed 12 December 2015)
 11. The official website of the Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), «The Agreement on Association between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part», available at: [http://www.kmu.gov.ua/kmu/docs/EA/00_Ukraine-EU_Association_Agreement_\(body\).pdf](http://www.kmu.gov.ua/kmu/docs/EA/00_Ukraine-EU_Association_Agreement_(body).pdf) (Accessed 25 september 2015)
 12. The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Decree of the President of Ukraine «On the Strategy for Sustainable Development» Ukraine – 2020», available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (Accessed 22 september 2015)